



Foto: Shutterstock.

## Un oráculo para la empresa

**Los mercados predictivos permiten predecir la contingencia de eventos futuros mediante apuestas anónimas e incentivadas de los empleados y con un margen menor que el de otros métodos**

### Hugo Cerdà

Existe una severa exhortación en inglés que reza *put your money where your mouth is*. Una traducción literal al español nos llevaría a algún despropósito muy del estilo de los cursos *Gomaespumenglish* de la famosa pareja de humoristas ("ponte el dinero en la boca", podrían proponer), pero el sentido se capta con facilidad: respalda tus opiniones con hechos y, mejor aún, con dinero.

Cuando alguien se ve en la obligación de jugarse su dinero a favor de un determinado parecer, se afana más en asegurar la solvencia de dicha postura. Tomando este principio como fundamento, una nueva metodología denominada *mercados predictivos* intenta predecir la probabilidad de que ocurra un evento futuro poniendo a grupos de gente a apostar. Los expertos en economía experimental aseguran que esta técnica puede ayudar a las empresas a extraer de sus empleados y clientes información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

"Hay una evidencia creciente de que tales mercados [predictivos] pueden ayudar a

generar pronósticos sobre eventos futuros con un margen de error inferior a los métodos de pronóstico convencionales", aseguraban 22 de los principales investigadores en este campo en un artículo publicado en la revista *Science* en mayo de 2008 bajo el título *The promise of prediction markets*.

**Los expertos en economía experimental aseguran que esta técnica puede ayudar a las empresas a extraer de sus empleados y clientes información relevante para la toma de decisiones estratégicas**

La eficacia de los mercados predictivos (también llamados mercados de información o de eventos) ha quedado demostrada ya desde que en la década de 1980 pasado se empezaran a emplear para predecir los resultados de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, superando en

muchos casos las encuestas de estimación de intención de voto. También ha ocurrido así con el pronóstico del éxito de estrenos cinematográficos a través del *Hollywood Stock Exchange*. Ahora el reto es introducir los mercados predictivos dentro de las empresas.

Toda forma de mercado es, de algún modo, un sistema para agregar opiniones o información. Cada vez que compramos o vendemos algo a un determinado precio o a otro, emitimos información sobre nuestra relación con ese algo. El precio de mercado del producto de que se trate funciona como una medida del valor que los individuos confieren a dicho producto. Los expertos aprovechan esta capacidad del mercado y la aplican a las predicciones sobre eventos futuros, con el objetivo de reunir las opiniones sinceras de un grupo.

En los mercados predictivos el activo es la información, la cual está dispersa, por ejemplo, entre los empleados de la empresa. Ellos intercambian acciones cuyo pago depende de la materialización o no de eventos futuros desconocidos, y el equipo directivo de la empresa obtiene una estimación

realista y sincera de la probabilidad de que algún acontecimiento relevante vaya a ocurrir o no, ya sea la expedición de un pedido en el tiempo convenido con el cliente, la subida de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo el próximo mes o el lanzamiento de un nuevo producto por parte de un competidor.

Los mercados predictivos son mercados especulativos en los que participan de forma anónima e incentivada los empleados o los clientes de la empresa con el fin de predecir los eventos futuros y las probabilidades de que ocurran. Los individuos compran y venden acciones en función de sus propias predicciones, de lo que creen que va a funcionar o no, y luego reciben dinero real por las acciones ganadoras. Esta técnica, que se aplica ya en multinacionales, ha demostrado ser más efectiva que las simples encuestas, los paneles de expertos o los algoritmos de predicción; una efectividad que se sustenta en la hipótesis de que las predicciones agregadas de un grupo incentivado son más precisas que la opinión expertos que no se juegan nada en la respuesta.

En palabras de Robin Hanson, profesor de la George Mason University (Estados Unidos) y uno de los padres de la metodología, "el objetivo de los mercados predictivos es dar a los participantes incentivos para callarse cuando no saben y para hablar cuando tienen algo útil que añadir".

De modo esquemático los mercados predictivos funcionan así: se genera un mercado de apuestas sobre el resultado de unas elecciones, por ejemplo. En dicho mercado se paga un euro por acción si gana el candidato X. Si el precio de mercado de la opción del candidato X es de 80 céntimos de euro, se puede interpretar que el mercado cree que el candidato X tiene un 80% de posibilidades de ganar.

### Incentivo económico

El incentivo económico es fundamental y lo que diferencia a la técnica de los mercados predictivos de otras metodologías que intentan reunir la opinión de un grupo, como la encuesta. "El sujeto muestra su comportamiento real en toma de decisiones reales, en lugar de responder a lo que haría en situaciones hipotéticas", explica Penélope Hernández, directora del Laboratorio de Economía Experimental de la Universidad de Valencia.

A finales de la década de 1990 investigadores del California Institute of Technology (Caltech) y de los Laboratorios de Hewlett-Packard realizaron una serie de

## Ejemplos de cuestiones para plantear en los mercados predictivos

La técnica de los mercados de información o predictivos es tan versátil que las preguntas no se limitan a cuestiones dicotómicas, con solo dos respuestas posibles, sino que permite plantear asuntos complejos que admitan diferentes opciones o escenarios; es decir, predicciones multioutcome.

### Cartera de proyectos

La empresa puede identificar el proyecto más prometedor dentro del portafolio de la empresa con el fin de optimizar recursos. Por ejemplo: ¿es la realidad aumentada una tecnología que una empresa automovilística debe incorporar en sus showrooms para incrementar críticamente las visitas potenciales de clientes? Este proyecto podría competir con otros que estableciesen un mismo objetivo para la empresa.

### Control de riesgos operacionales

La empresa obtiene una opinión actualizada sobre el riesgo asumido en una operación determinada, monitorizándolo en tiempo real en vez de preguntar cada cierto tiempo a los mandos intermedios de la empresa. En este campo se pueden hacer preguntas referentes a la probabilidad estimada de que ocurran ciertos eventos de carácter político (por ejemplo, subidas de impuestos), cambios culturales, etcétera.

### Plan estratégico

Evaluación del grado de cumplimiento de hitos estratégicos para la empresa o la probabilidad de alcanzarlos en el tiempo fijado.

experimentos para investigar las posibilidades de implementar los mercados predictivos en la empresa informática. Reclutaron a algunos de los empleados de la compañía como *traders* sobre predicciones de ventas futuras y encontraron que sus previsiones de ventas de productos superaron sistemáticamente las oficiales.

Eli Lilly, General Electric, France Telecom, IBM, Intel, Microsoft, Siemens y Yahoo son otras de las empresas que recurren a los mercados predictivos como herramienta de mejora de la eficiencia en la gestión de la información interna y la toma de decisiones. Google, por su parte, utiliza mercados diseñados para elaborar predicciones sobre fechas de lanzamiento de productos, apertura de nuevas oficinas y otras cuestiones de importancia estratégica.

Al calor de este repentino interés de las grandes empresas por conocer lo que realmente piensan sus empleados, han surgido diversas empresas que ofrecen sus servicios para implantar los mercados predictivos mediante programas informáticos que permiten a los empleados apostar comprando y vendiendo acciones de forma anónima. Consensus Point, Crowdcast,

Lumenogic, Nosco y Pro:kons son algunas de ellas.

Además de la honestidad de las opiniones asegurada por el anonimato y la recompensa, uno de los puntos fuertes de los mercados predictivos como herramienta de pronóstico es que ofrecen una previsión en tiempo real y sostenida en el tiempo (mientras el mercado de compraventa de acciones se mantenga abierto), con lo que el equipo directivo de la empresa puede ver cómo evolucionan las probabilidades del evento futuro y las incertidumbres asociadas conforme avanza un proyecto. Esto permite tomar medidas que mejoren los resultados. O que los empeoren. Porque, como se suele decir, el futuro ya no es lo que era.

### Para saber más

- Sunstein, Cass (2006). *Infotopia: How many minds produce knowledge*. Nueva York: Oxford University Press.
- Surowiecki, James (2005). *The wisdom of crowds*. Nueva York: Anchor.
- Hubbard, Douglas W (2007). *How to measure anything: finding the value of intangibles in business*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.